

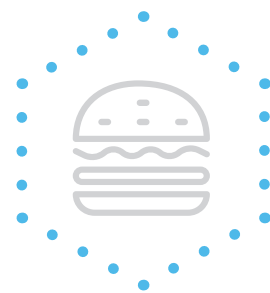
从13000人到20人 怡安助力汉堡王选拔管培生

—— 怡安人才测评案例精选

案例 背景

“管培生”这个词在许多应届毕业生眼中是一个高大上的存在——无论是对于自身价值的证明还是未来职业发展的前景，都使得即将毕业的同学们对于大企业的管培生岗位趋之若鹜。

而另一方面，企业能够提供的管培生岗位一般比较有限，而要求也必然远高于普通校招生，很多时候可谓万里挑一。因此面对大量的申请者，企业不得不投入许多时间精力筛选候选人。那么，如何能够省时省力的同时准确地选拔出真正符合企业需求的管培生呢？让我们看看接下来这家企业是怎么做的吧。



本次案例的主角大家应该都听过——成立于1954年的快餐巨头汉堡王 (Burger King)。近年来，汉堡王欧洲、中东及非洲地区 (EMEA) 希望通过企业管理上的调整以提高盈利能力，而措施之一便是选拔合适的年轻高潜人才进行重点培养，并期待他们能够在未来承担起带领汉堡王继续发展前进的重任。这些人不仅应当懂得如何妥善管理餐厅、与加盟商合作，而且能够从更长远的战略角度考虑问题。

企业痛点 如何从大量申请者中选拔未来领袖

不同企业的管理风格通常各有千秋。而对于汉堡王而言，其快速的发展与其领导者富有冒险精神而又深思熟虑决策密切相关。

因此，汉堡王EMEA区域的领导力发展项目 (LDP) 希望能够在应届毕业生中选拔合适的人才，并为他们提供足够的机会在未来延续辉煌。

该项目基于汉堡王公司的领导力发展模式，同时结合餐厅、地区和总部的培训和经验，摸索出了成功所需的核心工作能力。

“我们这个项目要培养的并不是餐厅经理，而是那些真正的未来商业领袖，”汉堡王EMEA地区人力资源总监Lauri Hulsbergen女士表示，“我们拥有极高

的品牌知名度以及完善的发展规划，所以对于我们而言，真正的挑战并不是如何吸引足够多的申请者，而是如何控制他们的数量并筛选出真正有潜力的人才。”

解决方案

测评聚焦技能与文化契合度

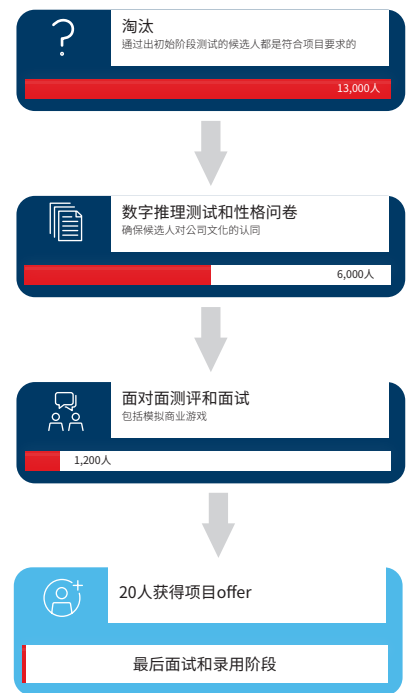
汉堡王了解自己需要聚焦企业所需的真正人才，因而选择与怡安合作，引入在线测评，重新定义和设计招聘流程。

而流程设计中最困难的部分之一就是如何设计每项技能及品质测评结果权重。汉堡王与怡安合作，对各项测试的权重进行了精细调整并共同确定了分数线。最终，整个测评流程的侧重点落在了文化契合度，而不是技能分析。

在采用全新测评流程的两年里，汉堡王仅在欧洲地区便收到了超过1.3万份申请，其中有6000多人通过了初始阶段的测试题并进入下一阶段。

之后的测试内容包括数字推理题和性格问卷，从而保证了这些候选人对汉堡王的文化认同度，比如对于变化是否足够开放、理清事情轻重缓急的能力和事业上的野心等。

两年里，共有1200人通过了第二阶段的测试并被邀请到测评中心参与面对面测评与模拟商业游戏。通过这个阶段测评的人将会被邀请进行进一步的面试，最终，仅有20人能够获得这个项目的offer。



项目成果

入选人才的晋升更快, 留任率更高

通过追踪最终入选领导力发展项目 (LDP) 的管培生在企业后续的发展情况并对比采用怡安测评流程之前两年的数据, 我们发现:

- LDP管培生的留用率翻了一倍
- 在项目开始的最初18个月里, 大多数管培生都获得了晋升
- 现任经理岗位中超过1/3的人来自于LDP项目, 他们通常在项目结束后的1-3年内晋升到了管理岗。

有鉴于EMEA地区的成功, 汉堡王亚太区也开始与怡安在LDP项目选拔上合作。

Lauri Hulsbergen表示: “在EMEA区域的LDP项目上, 引入怡安测评体系的价值是显而易见的。我们选人的标准非常具体明确, 而怡安帮助我们筛选出最合适我们的人。这套流程可以根据我们所需的新技能或新特质进行调整。”



怡安大中华区市场部
info.china@aon.com